

## “Luces y sombras” de la calidad educativa en el contexto de la gestión directiva del SEAB

### “Lights and shadows” of educational quality in the context of the SEAB’s directive management

Leandro Antonio Ruiz España<sup>40</sup>

Valeria Sánchez Vélez<sup>41</sup>

DOI: 10.29151/hojasyhablas.n21a13

#### Resumen

Este artículo presenta algunos de los resultados de la investigación Orientaciones para la gestión del *Sistema Educativo de la Arquidiócesis de Bogotá (SEAB)*, cuya *pregunta-problema se orientó hacia la identificación de los referentes contextuales y las prácticas que existen en el sistema de gestión de los colegios de la Arquidiócesis de Bogotá que contribuyen al fortalecimiento de sus procesos de calidad y la articulación de su propuesta educativa con las políticas del país*. La investigación se ubicó dentro del enfoque cualitativo, con un paradigma hermenéutico, cuyo método adoptado fue el estudio de caso múltiple y cuyas técnicas para la recolección de información fueron la encuesta global, los grupos focales y el análisis documental. Para lo concerniente a este artículo se tendrán en cuenta únicamente los resultados de la gestión directiva provenientes de la encuesta global. Los resultados permitieron valorar un ámbito de gestión educativa que se desarrolla en la complejidad de relaciones humanas, laborales y eclesiales cuyos esfuerzos convergen en la búsqueda de objetivos institucionales y sistémicos; así mismo, se identificó la necesidad de seguir fortaleciendo el perfil y la formación pedagógica permanente de quienes lideran los procesos directivos.

**Palabras claves:** Calidad educativa, gestión educativa, gestión directiva y sistema educativo.

#### Abstract

This article presents some of the results of the research Orientaciones para la gestión del *Sistema Educativo de la Arquidiócesis de Bogotá (SEAB)*, which question-problem aimed to identify the contextual referents and the practices that exist in the school management system of the Archdiocese of Bogotá, that contribute to the strengthening of its quality processes and the articulation of its educational proposal with the country’s policies. The research was located within the qualitative approach, with a hermeneutical paradigm, which adopted the method of multiple case study and whose techniques for collecting the information were: the global survey, the focus groups and the documentary analysis. For this article, only the results of the executive management area from the global survey will be taken into account. The results demonstrated an area of educational management that develops in the complexity of humans, labour and ecclesial relationships that converge their efforts to achieve institutional and the system’s objectives; likewise, the need to continue strengthening the profile and permanent pedagogical training of those who lead management processes was identified.

**Keywords:** Educational quality, educational management, directive management in education and educational system.

<sup>40</sup> Leandro Antonio Ruiz España. Rector en el Colegio Parroquial del Santo Cura de Ars, Bogotá, Colombia; miembro del SEAB y sacerdote de la Arquidiócesis de Bogotá. Profesional en Teología, Universidad Pontificia Bolivariana de Bogotá, Colombia. Magíster en Educación, Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, Colombia. Correo: [ru.leandro@javeriana.edu.co](mailto:ru.leandro@javeriana.edu.co)

<sup>41</sup> Valeria Sánchez Vélez es profesora bilingüe del Colegio Anglo Colombiano, Bogotá, Colombia. Licenciada en Pedagogía Infantil, Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, Colombia. Magíster en Educación, Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, Colombia. Correo: [valeria.sanchez@javeriana.edu.co](mailto:valeria.sanchez@javeriana.edu.co)

## Introducción

El Sistema Educativo de la Arquidiócesis de Bogotá (SEAB) fue constituido en el año 2014, con el objetivo de pasar de una administración individual, que se venía adelantando en cada una de las veinte instituciones pertenecientes hoy a dicho sistema, a una administración sistémica; como lineamientos vertebrales para el Sistema se propusieron los principios del Plan de Evangelización –que tiene la Iglesia particular–, los valores de escuela católica, los lineamientos del Proyecto Educativo del SEAB (PE) y los del Ministerio de Educación Nacional (MEN).

En este contexto, la investigación, que sirvió como base de este artículo, buscó un acercamiento a las realidades particulares de las instituciones que hacen parte del SEAB, de modo que desde dicho conocimiento se pudo identificar las gestiones educativas de cada una de las comunidades académica participantes, que dieron paso a unas orientaciones que propenden a la consecución de “formar excelentes seres humanos, auténticos cristianos y verdaderos servidores de la sociedad” (SEAB, 2019, p. 10).

La pregunta problematizadora que se planteó en dicho trabajo de investigación indagaba por los referentes contextuales y conceptuales que contribuyen al fortalecimiento de los procesos de calidad y su articulación de su propuesta educativa con las políticas del país; dicho alcance se buscó desde la caracterización de los modelos de gestión en los colegios, la descripción del PEI de cada institución –desde categorías conceptuales de gestión educativa– y la reflexión crítica y comprensiva de las relaciones que se suscitan en los procesos de gestión en todo el Sistema.

Inicialmente, dichos propósitos demuestran, en el contexto del SEAB, el compromiso asumido en el sentido de tener una formación integral, desde su formación en valores, la prevención de algunas dificultades socioeconómicas y la

sana convivencia en quienes se han formado en los colegios; todo esto se ha venido logrando con los aportes y la dedicación de la figura clerical, en cabeza de los rectores –área directiva–, quienes en medio de ciertas limitaciones materiales y de talento humano buscan garantizar la calidad educativa de cada una de las instituciones (Carrera-Díaz y Durán-Vega, 2018).

En consonancia con lo anteriormente dicho, este artículo identifica la información suministrada en la encuesta global de la investigación, específicamente en el área directiva de los colegios del SEAB, en busca de la identificación de los aportes a la gestión para una calidad en la educación en el ámbito institucional y sistémico.

En este contexto, los antecedentes de la investigación constatan que existen algunos factores que aportan a la calidad educativa y se ven reflejados en aspectos como el funcionamiento adecuado del currículo, un equilibrio comprometido entre prácticas y enseñanzas, desde cada una de las áreas directivas, las prácticas docentes en el aula, la correcta labor administrativa y demás sistemas estratégicos institucionales (Gairín y Castro, 2010), (Gallego, 2006), (Quintero, 2012), (Marín et al., 2017), (Ramírez y Chica, 2001).

En esta misma línea, algunas investigaciones no prescinden de hablar de una calidad integral, vinculada con la institucionalidad, en tanto que la integran a la formación en valores, la cognición y el sentido estético (Romero, 2018). Sin embargo, debido a la polisemia del concepto y la instrumentalización de los procesos, para lograr la calidad, se afectan los procesos para la consecución de dicho fin (Quiroz *et al.*, 2017), (Quintero, 2012) y (Thieme y Triviño, 2012).

En el campo de la gestión educativa, investigaciones previas han demostrado que algunos aspectos esenciales a la hora de aportar en la calidad de la gestión están vinculados con el compromiso de los actores en la educación –estudiantes, do-

centes, padres de familia, directivos, administrativos, entre otros–; la coherencia en los objetivos institucionales; la comprensión y proyección del contexto de la institución; y la congruencia entre las diversas prácticas educativas y el Proyecto Educativo Institucional (PEI) (Torres, 2018), (Rivera, 2007), (Quintero, 2012), (Gallego, 2006), (Marín et al., 2017) y (Ramírez y Calderón, 2015). Esto con el fin de integrar lo humano y lo organizacional, en búsqueda de un bienestar que alcance a toda la comunidad educativa desde la cobertura e incidencia en las necesidades reales que puedan tener (Quintero, 2012) y (Cornejo, 2012).

## Referentes conceptuales

### Gestión educativa

Para hablar de la gestión directiva es fundamental entender el concepto de la gestión educativa, la cual se refiere principalmente a la relación entre la acción humana y la interpretación de dicha acción –sostenida por una teoría específica de la acción– (Cassasus, 1999). Según este autor, cada forma de gestión tiene la capacidad de incidir en el diseño de espacios y en la generación de dinámicas humanas en favor del funcionamiento de una organización:

Una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada. O, dicho de otra manera, la gestión es la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea. (Cassasus, 1999, p. 17)

Desde Cassasus (1999), los modelos que configuran los procesos de gestión son: *normativo*, *prospectivo*, *estratégico*, *estratégico-situacional*, *calidad total*, *reingeniería* y *comunicacional*. Se ha de comprender que entre ellos el más reciente rescata la manera de gestionar de los anteriores, de manera tal que no se puede hablar de uno “mejor” que otro y que de la relación equilibrada y armónica depende la incidencia que se tenga en los desafíos de la educación.

Por su parte, la Unesco (2000), al hablar de la gestión hace una distinción con la administración. Lo denominado *administrativo* está relacionado con la capacidad de planear, instrumentalizar, coordinar, gestionar, cuanto se requiera, con el fin de hacer control de los servicios. En cuanto a la gestión, se señala como componentes las relaciones entre la participación de actores colectivos y lo organizacional, en búsqueda del mejoramiento permanente de las prácticas educativas, en razón del conocimiento, la acción, los valores éticos y eficaces y las políticas y administraciones que se innovan con responsabilidad en nuevas posibilidades.

De esta manera, se puede resaltar que la gestión educativa tiene que ver con el reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección, con los problemas, con las consideraciones entre los procesos teóricos y prácticos, para la consecución continua de la calidad, equidad y pertinencia de la educación. Además, la gestión también se relaciona con el fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema, que va más allá de lo organizacional, la planeación y la administración. El gestor en la educación le imprime gran sentido social y deseo de transformación desde cada acción que le compete, desde el alcance de los objetivos propios del contexto, pues “la gestión educativa es la gestión del entorno interno orientado hacia el logro de los objetivos de la escuela” (Cassasus, 2000, p. 6).

### Calidad de la educación

Al hablar de calidad se hace alusión a algo que está en “referencia” (en relación) con miembros de la misma especie, cuya “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa [...] permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie” (RAE, 1984, p. 242); así mismo, no se pueden comprender como un valor absoluto sino que requiere su definición en cada contexto y momento histórico (Edwards, 1991).

Hay que mencionar, además, que a la hora de aplicar la categoría de calidad a la educación, es preciso que esta sea una construcción social que aluda a procesos que se generan desde el poder y el interés del cambio, provenientes de voluntades que se comprometen eficaz e interdisciplinariamente a generar nuevas posibilidades de acción (Cassasus, 1999). Desde la calidad educativa, el reconocimiento del problema, como generador de nuevas posibilidades, requiere una ruta de acción que solucione y establezca como centro a la persona y el desarrollo de las potencialidades de todos (Schmelkes, 2010).

**Encuadre Metodológico**

El estudio se llevó a cabo durante los años 2019 y 2020, en trece de las veinte instituciones que componen el SEAB. Al tratarse de una investigación de índole cualitativo y con un paradigma hermenéutico, se opta por un estudio de caso

múltiple para establecer, en los casos particulares –colegios participantes– las dinámicas propias del fenómeno, capaces de ser narradas o interpretadas (Stake, citado por Sabariego, 2010). Esto se realizó con el fin de generar una comprensión exhaustiva de la gestión educativa, en cada uno de los colegios, con el objeto de construir conocimientos o informar sobre el desarrollo de dichas comunidades (Simons, 2011).

Acorde con los lineamientos de este artículo, cuyo análisis enfoca el ámbito directivo, la delimitación de este marco metodológico se centra en la técnica de la encuesta global, dentro de la cual se utilizó el instrumento de cuestionario y que fue respondido por los líderes de procesos académicos y directivos de cada uno de los colegios participantes.

**Tabla 1**

*Información general de los participantes en la encuesta global sobre los procesos de gestión y calidad de la educación en el SEAB*

Institución	Datos generales de la institución				Gestores que respondieron la encuesta										Si usted seleccionó la opción "otro", explicité cuál	Total de gestores por institución			
	Número de estudiantes	Número de profesores	Número de administrativos	Número de servicios generales	Rol que desempeña en la institución														
					Rector	Directivo	Capellán	Coord. de la institución	Miembro equipo calidad	Profesor(a)	Jefe de área	Estudiante	Administrativo	Otro			Orientadora	Coordinador de calidad	Secretaría Administrativa
1	630	36	18	10	1			2		1	2			1		1			8
2	854	39	8	5		1	1	2			4								8
3	1200	65	53	9	1	1				1	7		1						11
4	1900	120	30	38		1	1	3		1	7		1				1		15
5	319	14	5	5			1			5			1						7
6	289	15	4	2						1									1
7	688	30	19	6				4		3									7
8	370	24	6	3		2		1		6	1								10

9	597	28	12	5		1									1	2	
10	130	9	3	1	1	1	1		1	1						5	
11	1200	86	30	15	1	1	2	1		9	1					15	
12	884	39	17	8		1		1		4						6	
13	438	23	6	4	1		1									2	
Total	9499	528	211	111	5	7	5	16	2	19	35	0	5	3	1	1	97

La tabla 1 muestra información general de las instituciones que participaron en la encuesta global y los roles que desempeñan quienes directamente la contestaron en el contexto de la encuesta global para la investigación sobre la gestión en el SEAB. Tomado de Ruiz-España, 2020, p. 65.

La encuesta global permite un acercamiento con el objeto investigado (Martín, 2010), de tal manera que se logró recolectar, de modo estructurado y sistemático, la información relacionada con los objetivos de la investigación. La encuesta aplicada estuvo estructurada a partir de preguntas cerradas de selección múltiple, escala numérica y

preguntas mixtas. Se incluyeron también preguntas abiertas con las cuales se buscó profundizar sobre las mismas categorías de indagación. El desarrollo de esta técnica, en el contexto de la investigación, se llevó a cabo en tres grandes momentos: la planeación y disposición del instrumento, la aplicación y los resultados (Martín, 2010).

Tabla 2

*Estructura de la encuesta sobre los procesos de gestión y calidad de la educación en el SEAB*

Categorías	Subcategorías
Contexto institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lugar de las instituciones dentro del contexto del SEAB</li> </ul>
La comprensión y las prácticas asociadas a la calidad educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rasgos de calidad que atraviesan las distintas prácticas educativas</li> <li>● Referentes para la construcción y comprensión de la calidad educativa</li> <li>● Relación entre la concepción de calidad y las políticas educativas</li> </ul>
Referentes que contribuyen a la construcción y comprensión de la calidad educativa al interior de la institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rasgos de la gestión que atraviesan las distintas prácticas de la institución</li> <li>● Propósitos de la gestión</li> <li>● Pertinencia de la gestión para la educación</li> </ul>
La gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rasgos de la gestión que atraviesan las distintas prácticas de la institución</li> <li>● Propósitos de la gestión</li> <li>● Pertinencia de la gestión para la educación</li> </ul>
La gestión educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rasgos de la gestión educativa que atraviesa las distintas prácticas de la organización</li> <li>● Ámbitos de gestión educativa que la institución ha priorizado</li> <li>● Aspectos han definido la gestión pedagógica curricular en la institución</li> <li>● Aspectos que definen la gestión directiva en la institución</li> <li>● Procesos de la gestión administrativa de la institución</li> <li>● Procesos de la gestión del clima escolar de la institución</li> <li>● Procesos de la gestión en relación con la comunidad de la institución</li> <li>● Gestión de evangelización (pastoral) de la institución</li> <li>● Actores y su rol en la gestión educativa de la institución</li> <li>● Resultados de la gestión educativa de la institución</li> </ul>
El sistema de gestión de la institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rasgos que estructuran el sistema gestión del colegio</li> <li>● Estructura del sistema de gestión del colegio</li> <li>● Sujetos del sistema de gestión del colegio</li> <li>● Roles que integran el sistema de gestión del colegio</li> <li>● Rol determinante en el sistema de gestión del colegio</li> <li>● Aspectos relevantes en el sistema de gestión del colegio</li> </ul>
El sistema de gestión del SEAB	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rasgos que estructuran el sistema gestión SEAB</li> <li>● Estructura del sistema de gestión del SEAB</li> <li>● Sujetos del sistema de gestión del SEAB</li> <li>● Roles que integran el sistema de gestión del SEAB</li> <li>● Rol determinante en el sistema de gestión del SEAB</li> <li>● Aspectos relevantes en el sistema de gestión del SEAB</li> </ul>

La tabla 2 muestra la implementación de categorías de investigación, así como su desarrollo desde otras subcategorías de la encuesta sobre los procesos de gestión y calidad de la educación en el SEAB. Tomado de Ruiz-España, 2020, p. 62.

Toda la información obtenida de la encuesta global quedó organizada-categorizada en setenta tablas, desde las cuales se procede a la elaboración de un informe de protocolos iniciales del análisis de los resultados, generados a partir de la lectura

conjunta de cada una de las categorías y subcategorías de la encuesta. Una vez se construyeron estos protocolos, se observó que los datos se convirtieron en el sustento del informe denominado “resultados y discusión”.

## Resultados y Discusión

Los resultados y la discusión que se expresan representan la congruencia de la información proporcionada desde la encuesta y la combinación de las categorías definidas, tanto en el marco teórico como en el instrumento. En ellos se evidencian los modos particulares de las instituciones educativas que participaron en el estudio y se comprenden sus procesos en el ámbito de gestión directiva en perspectiva de calidad, al tiempo que los articulan con el SEAB. En este contexto, la estructura que se ha de seguir, para dar cuenta de los hallazgos, es la siguiente:

- Referentes conceptuales y contextuales para la comprensión de la calidad educativa en el área directiva.
- La gestión directiva como ámbito para la articulación entre lo institucional y lo sistémico.
- Los lenguajes en la complejidad de las instituciones.

### Referentes conceptuales y contextuales para la construcción y comprensión de la calidad educativa en el área directiva

Hacer de cada una de las instituciones educativas del SEAB un espacio de calidad resulta ser un objetivo de permanente reflexión y compromiso de parte de toda la comunidad educativa en general; de manera singular, por la misma naturaleza de los gestores del área directiva, resulta pertinente hacer mención de aquellos referentes conceptuales y contextuales que afloran en dicho ámbito.

Se puede concluir que la calidad educativa está marcada principalmente por la formación integral de la persona; una formación que reconozca un carácter pluridimensional en el ser humano, que vela no solo por la parte intelectual, sino que busca y consolida dimensiones tales como la singularidad, la espiritualidad, la corporeidad, la racionalidad, la moralidad, la comunicación,

lo estético, lo social, entre otras (Rivera, 2007) y (Romero, 2018).

Consecuencia de lo anterior resulta la comprensión de la formación integral desde la diversidad, la cual requiere recursos humanos y materiales que aporten al desarrollo de cada una de dichas dimensiones. Para ello, los directivos de las instituciones del SEAB han procurado, en la medida de las posibilidades económicas de cada institución, aportar lo necesario para lograrlo. El amplio panorama aquí expuesto permite, entonces, entender lo planteado por Cassasus (1999), quien reconoce a la calidad educativa como ese accionar proveniente del poder e ímpetu de voluntades capaces de generar un impacto y transformación social en el entorno.

Desde el talento humano directivo, se cuenta con líderes en cada institución capacitados académicamente, con valores humanos y cristianos acordes a los objetivos institucionales y sistémicos en la relación con el SEAB; no obstante, los resultados muestran que algunos de los líderes de esta área de gestión requieren mayor formación en el campo pedagógico, propios del contexto institucional y de una formación permanente en él. Aunque en su mayoría cuentan con una amplia experiencia laboral en la educación, su pedagogía y reflexión académica, en algunas circunstancias –discurso y perfil profesional– reflejan ausencias en el quehacer propio de la misión educativa.

En esta misma línea, la información recolectada permitió ver algunas dificultades a la hora de comprender enunciados y postulaciones de la encuesta, aspecto también reflejado al momento de argumentar las respuestas o posturas personales, académicas y de tipo conceptual, propios del área educativa.

En lo que compete a recursos físicos e infraestructura, los directivos cuentan con herramientas que permiten una sostenibilidad de sus objetivos, pero a la hora de iniciar y mantener

proyectos que requieren mayor inversión o transformación trascendental de procesos educativos, no cuentan con dichos recursos debido a los pagos extemporáneos de pensiones, por parte de los padres de familia, en algunas instituciones.

En cuanto a los referentes conceptuales para la calidad educativa, los resultados de la encuesta hacen referencia a las políticas educativas del país, a las directrices del SEAB y a los objetivos propios de cada institución; sin embargo, en algunos participantes de esta área directiva la comprensión y adopción de los mismos presentan limitaciones a la hora de referirse de modo específico a ellos, lo cual dificulta la adhesión y la misma capacidad de tener dicha calidad como referente que guíe el desempeño laboral en lo cotidiano.

Conviene, además, subrayar la importancia y trascendencia que refieren los directivos frente a las directrices dadas por el SEAB, que van más allá de aspectos externos a su realidad y que logran permear su gestión desde funciones sustantivas y transversales del sistema educativo, debido a unos principios antropológicos, pedagógicos y sociales propios de la escuela católica.

Cabe mencionar asimismo que el equipo directivo reconoce el crecimiento en procesos de su gestión, visibilizados en lo convivencial; en la respuesta a los compromisos sistémicos; en la capacidad de trabajo en equipo; en la comunicación asertiva en la comunidad; y en su compromiso de la identidad institucional y del SEAB. Lo anteriormente dicho se corrobora con lo planteado por Carrera-Díaz y Durán-Vega (2018) cuando expresan que los egresados del SEAB se reconocen y se caracterizan por una alta formación en valores y su sana convivencia. No obstante, en dicho crecimiento se echan en falta los procesos de evaluación estructurados desde la reflexión; procesos de acompañamiento, articulados con objetivos institucionales y sistémicos que inciden en los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Por último, para la gestión directiva, referirse a la calidad educativa implica el reconocimiento de la dimensión espiritual, aspecto que en este contexto particular está fuertemente influido por la gestión directa del Equipo Técnico del SEAB y por el área de Pastoral –propia de cada institución y liderada por un sacerdote-capellán–, que en el contexto de la investigación refiere a evangelización. Por el mismo carácter confesional de las instituciones, los líderes de esta gestión directiva se tienen como posibilitadores y gestores de la evangelización, donde aportan a la formación integral, valorando la dimensión trascendental de la persona, la responsabilidad social y los valores humanos afianzados en los valores de escuela católica.

### **La gestión directiva como ámbito de articulación entre lo institucional y lo sistémico**

El contexto de cada una de las instituciones participantes en la encuesta, manifiesta, desde los discursos y procesos educativos, que existe una relación vertebral con el SEAB, la cual ha incidido de modo significativo en cada acción que se desarrolla en la comunidad educativa.

Parte de la implementación de las directrices del SEAB para todas las instituciones educativas de la Arquidiócesis de Bogotá radica en el pertinente y eficaz compromiso asumido por los encargados de la gestión directiva; para ellos, y acorde con Gairín y Castro (2010), Gallego (2006), Quintero (2012), Marín et al. (2017), Rivera (2007) y Ramírez y Chica (2001), trabajar en búsqueda de los objetivos institucionales implica la articulación y el alcance de los objetivos institucionales y sistémicos.

En relación con lo anteriormente dicho, los líderes de la gestión en mención reflejan, como medio de articulación con el SEAB, la promoción de la identidad institucional particular con la sistémica, el alcance de objetivos que promueven valores cristianos y ciudadanos en la comuni-

dad educativa y la adopción de las diversas líneas transversales dadas por el Sistema, tales como integración, encuentro, cuidado, construcción comunitaria, incidencia social, entre otros.

Dichos alcances se logran en la gestión directiva desde el notable liderazgo que ejercen en la comunidad desde la escucha, el diálogo, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo; sin embargo, los resultados muestran algunos aspectos que deben mejorarse desde las instituciones –en lo relacionado con procesos de calidad educativa–, a la hora de articularse con el Sistema, y que se expondrán a continuación.

Conforme a lo anterior, el área de la gestión directiva requiere mayor apertura y práctica, en la crítica constructiva, frente a la variedad de propuestas que pueden llegar a nutrir los procesos internos de cada institución y permear los del Sistema. Así mismo, se advierte la necesidad de desarrollar procesos formales de evaluación, en el mismo ámbito directivo, que den cuenta del desempeño de las funciones propias y del acompañamiento en los procesos, más que en la adquisición de resultados. Precisamente algunos autores, como Quintero (2012) y Cornejo (2012), subrayan la importancia de reconocer las necesidades reales, para poder realizar una gestión que mantenga integrados lo humano y lo organizacional.

Por otra parte, dicha gestión requiere una mayor reflexión e incidencia en lo que respecta a la comunidad en los diversos niveles de relación y los retos del entorno que la circundan en los niveles micro (sector donde se encuentran, ciudad), meso (ámbito nacional) y macro (mundial).

### **Los lenguajes en la complejidad de las instituciones educativas**

Finalmente, existen en el interior de la gestión directiva, como en los demás ámbitos de gestión educativa, algunos lenguajes que aportan a la articulación de los procesos entre instituciones

y SEAB, específicamente referidos al educativo, al sistémico y el teológico-ecclesial; todos ellos son expresión de un contexto de variadas y complejas relaciones que se suscitan dentro de las instituciones y que, a su vez, se manifiestan en expresiones y actitudes corporales con significado y comprensión dentro de cada comunidad. Torres (1991) hace referencia a estas dinámicas cuando alude al currículum oculto como aquello que “[...] juega un papel destacado en la configuración de unos significados y valores de los que el colectivo docente y el mismo alumnado no acostumbran a ser plenamente conscientes” (p. 10).

En lo que se refiere específicamente al lenguaje educativo, se advierte la formación académica en la mayoría de los líderes gestores del ámbito directivo, los cuales hacen de sus experiencias una oportunidad para poner en práctica lo aprendido durante sus estudios iniciales como profesionales en el campo o en otros saberes.

Además, este lenguaje educativo trae consigo la reflexión de dimensiones propias de la educación, como lo son el aprendizaje, la didáctica, la metodología, los recursos pedagógicos, la formación integral, las áreas de conocimiento, entre otras, que requieren a unos gestores comprometidos con la educación. Cabe subrayar que, desde los resultados, en algunos casos, la reflexión y el lenguaje educativos quedan supeditados a lo administrativo o a algunas otras expresiones del campo teológico-ecclesial.

En cuanto al lenguaje sistémico, se pueden constatar preocupaciones y acciones que propenden a la búsqueda de objetivos comunes a todas las instituciones educativas que hacen parte del Sistema. Este lenguaje, en el lo que se refiere al SEAB, vela por que toda la comunidad en general tenga como centro a la persona, pues a partir de ella se da origen a todos los proyectos educativos, y estos confluyen también en ella.

En el contexto del sistema en mención, los resultados muestran la comprensión y valoración de un sistema con organización piramidal, constituido por algunas instancias (obispos, director, capellán general, equipo técnico) que tienen incidencia en el orden sistémico y algunos equipos de apoyo (rectores, coordinadores, orientadores, capellanes, etc.), los cuales ayudan al discernimiento y al accionar de las propuestas dialogadas y decididas en función de los mismos objetivos comunes.

Otra de las características propias de este lenguaje sistémico es buscar, como fruto de la permanente reflexión, la pertinencia a las demandas de los contextos de las instituciones desde la equidad, la eficacia y la innovación, aspectos que se tornan fundamentales para la misión de transformación encargada dentro del SEAB. En este mismo campo, se hace necesario adoptar en el sistema un lenguaje que esté impregnado de la génesis de la voluntad y unidad de los subsistemas, desde los cuales se pueden generar nuevas formas de ser.

Finalmente, el lenguaje que presenta mayor novedad, para ser comprendido desde lo educativo, es el eclesial, desde el cual se tienen expresiones, oficios, acciones litúrgicas, actitudes, personas, entre otros, que desde la libertad de la persona y la comunidad educativa reconoce la dimensión espiritual con responsabilidad de transformación social. Ello, a la hora de aplicarlo a la calidad educativa, reviste la vital importancia de lo histórico-contextual para poder definirla y re significarla (Edwards, 1991).

Desde lo eclesial se comprende la manera como está organizado el SEAB, cuya estructura, más allá de una relación “mandar-obedecer”, trasciende a una vocación del servicio a Dios en los hermanos; de igual manera, este lenguaje eclesial permite valorar la gestión que desarrollan en la institución actores como el rector-sacerdote y el capellán-sacerdote. El lenguaje eclesial es estimado por ser fuente de valores éticos y morales que construyen persona y sociedad.

## Principales Conclusiones y Recomendaciones

La gestión directiva de los colegios pertenecientes al SEAB aporta a la calidad educativa:

### Desde los referentes conceptuales y contextuales para la comprensión de la calidad educativa en el área directiva

- Se reconoce a la persona como un ser integral, centro de sus objetivos y visibilizada desde la pluralidad de sus dimensiones; se le identifica con capacidad de formación, con responsabilidad social y con valores.  
o A nivel institucional se recomienda, desde la responsabilidad social, el fomento de la relación con el entorno, de manera que se pueden desarrollar procesos de transformación, garantizados en su planeación, ejecución y evaluación.
- Se converge en la búsqueda de talento humano y recursos materiales que promuevan y garanticen la formación integral de la persona, que, a su vez, repercute en la transformación de una sociedad más equitativa y justa desde los alcances institucionales.  
o Se sugiere mantener la capacitación pedagógica, continua, de toda la parte directiva y un acompañamiento estructurado y evaluativo en los procesos, que competen a su misión educativa.
- Se fundamenta en el Proyecto Educativo Institucional, en las directrices del SEAB y en los lineamientos dados por el Ministerio de Educación Nacional.  
o Se invita a seguir fortaleciendo el manejo aplicado y demostrado, por parte de los directivos, la fundamentación conceptual y los lineamientos dados por otras entidades externas (MEN y SEAB) con el objetivo de lograr una mayor articulación en la gestión educativa.

## Desde la gestión directiva como ámbito de articulación entre lo institucional y lo sistémico

- Los líderes de la gestión directiva de los colegios del SEAB reflejan identidad sistémica e institucional, lo cual ha permitido que, desde la creación del Sistema en el 2014, se alcancen objetivos comunes en cada una de las áreas de gestión educativa.

- Se valoran el compromiso y la comunicación permanentes entre el área directiva y el Equipo Técnico del SEAB, lo cual ha permitido un cambio de una administración individual a una de carácter sistémica y con compromiso eclesial.

o Se propone continuar con el fortalecimiento de acciones que enriquezcan las áreas de la gestión educativa, desde objetivos institucionales y que logren aportar a los del Sistema.

## Desde los lenguajes en la complejidad de las instituciones educativas

- Se construyen, valoran y fomentan lenguajes como el educativo, el sistémico y el teológico-eclesial, en los que se han desarrollado actitudes, personas y procesos que se suscitan en la variedad de sus relaciones, lo cual conlleva una identidad propia en cada una de las instituciones, y que tienen como común denominador una orientación católica.

o Se recomienda realizar procesos de inducción y acompañamientos de identidad del sistema, a quienes ingresan por primera vez a cualquier institución del SEAB, con el fin de continuar y mantener coherencia en los procesos en ejecución.

Finalmente, se puede concluir que esta investigación permitió reconocer la gestión educativa de los colegios del SEAB, desde el área directiva, como una gestión humanizadora, desarrollada

desde la complejidad de las relaciones interpersonales, laborales y eclesiales, donde formar seres humanos con capacidad de transformación social, en el marco de los valores cristianos, es el lineamiento para el fortalecimiento de los procesos de calidad educativa del sistema.

## Referencias

- Carrera-Díaz, p. E. y Durán-Vega, L. D. (2018). Estudio de impacto social de los colegios del Sistema Educativo Arquidiocesano de Bogotá -SEAB de la Localidad Rafael Uribe (2016-2017). *Hojas y Hablas*, (16), 59-74. <https://doi.org/10.29151/hojasyhablas.n16a4>
- Cassasus, J. (1999). Acerca de la práctica y la teoría de la gestión: marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos. En Unesco (Ed.), *La gestión: en busca del sujeto* (PP. 13-28). Santiago, Chile: Unesco. Recuperado <http://blog.pucp.edu.pe/blog/wp-content/uploads/sites/184/2008/03/unescogestionbuscasujeto.pdf>
- Cassasus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Unesco. Tomado de: [https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/pluginfile.php/546118/mod\\_resource/content/1/GE.JUAN.pdf](https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/pluginfile.php/546118/mod_resource/content/1/GE.JUAN.pdf)
- Coraggio J. L. (2000). El contexto de las políticas: globalización y sentido de la política social. En *Neoliberalismo y educación*. *Revista Educación y Cultura*, 50, 26-38. Recuperado de [http://www.fecoderevistaeducacionycultura.com/images/revistas\\_1-100/Educacion%20y%20Cultura%2055.pdf](http://www.fecoderevistaeducacionycultura.com/images/revistas_1-100/Educacion%20y%20Cultura%2055.pdf)
- Cornejo, J. (2012). Retos impuestos por la globalización a los sistemas educativos latinoamericano. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. 17 (52), 15-37. Recuperado de <http://www.comie.org.mx/documentos/rmie/v17/n052/pdf/52001.pdf>

- Edwards-Risopatrón, V. (1991). El concepto de la calidad de la educación. Santiago, Chile: Unesco/OREALC.
- Gallego Gil, D., (2006). Gestión del conocimiento y calidad de las instituciones educativas. *Anales de la Universidad Metropolitana*. 6 (1). 15-35. Recuperado de [https://dialnet-unirioja-es.ezproxy.javeriana.edu.co/servlet/articulo?código=4000883](https://dialnet.unirioja-es.ezproxy.javeriana.edu.co/servlet/articulo?código=4000883)
- Gairín Sallán, J. y Castro Caecero, D. (2010). La situación actual de la dirección y gestión de los centros de enseñanza obligatoria en España. *Revista Española de Pedagogía*. 68 (247), 401-416. Recuperado de <https://revistadepedagogia.org/wp-content/uploads/2010/11/247-01.pdf>
- Libreros, D. (Ed.). (2002). Tensiones de las políticas educativas en Colombia. Balance y perspectivas. Bogotá, D. C., Colombia: Universidad Pedagógica Nacional. ARFO.
- Marín González, F., Riquett Escorcia, M., Pinto, M., Romero Caballero, S. y Paredes Chacín, A. (2017). Gestión participativa y calidad educativa en el contexto del Plan de Mejoramiento Institucional en Escuelas Colombianas. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*. 33 (82). 344-365. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6233631>
- Maritain, J. (1943). Las normas fundamentales de la educación. En González Diestro, M. A. y Caldera, R. C. (Eds.), *La formación intelectual*, Antología (pp. 71-89). Caracas, Venezuela: Senderos.
- Martín-Izard, J. F. (2010). Técnicas de encuesta: cuestionario y entrevista. En: S. Nieto Martín (Ed.), *Principios, métodos y técnicas esenciales para la investigación educativa* (pp. 145-168). Madrid, España: Dykinson S. L.
- Melo-Torres, J. y Santander J. (2013). Introducción a las políticas públicas: conceptos y herramientas desde la relación entre Estado y ciudadanía. Bogotá, D. C. Colombia: IEMP.
- Pulido-Chaves, O. (2002). Procesos políticos y participación democrática. En Corporación Colombiana de Estudios Antropológico para el Desarrollo (CEAD) (Eds.), *Ciudad, Ciudadanía y Organización*. Cartilla para la formación de ciudadanos como multiplicadores de procesos organizativos sociales (pp. 21-33). Bogotá, Colombia: Alcaldía Mayor de Bogotá.
- Pulido-Chaves, O. (2016). Sociedad civil y alternativas educativas contra hegemónicas. El sentido de las incidencias en políticas públicas (texto paralelo –propedéutico– del doctorado). Recuperado de [https://www.academia.edu/33103318/Sociedad\\_civil\\_y\\_alternativas\\_educativas\\_contra\\_hegemónicas\\_en\\_AL](https://www.academia.edu/33103318/Sociedad_civil_y_alternativas_educativas_contra_hegemónicas_en_AL)
- Quintero, E. (2012). Gerencia de las organizaciones educativas. *Revista Negotium*. 8 (24), 202-226. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/782/78225158008.pdf>
- Quiroz González, E., Vallejo Ocampo, J. y Rodríguez Castellanos. (2017). Resultados del trabajo y estrategias de afrontamiento en docentes desde la nueva gestión pública colombiana. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (Colombia)*. 13 (2), 177-195. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1341/134154501010.pdf>
- Ramírez Cardona, C., Calderón Hernández, G. y Castaño D. (2015). Enfoques administrativos presentes en establecimientos educativos. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. 20 (66). 911-940. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v20n66/v20n66a10.pdf>
- Ramírez, B y Chica, F. (2017). Horizontes críticos de la gestión escolar: perspectiva latinoamericana. *Revistas Aula*. 23, 149-157. DOI: <http://dx.doi.org/10.14201/aula201723>. Recuperado de <http://revistas.usal.es/index.php/0214-3402/article/view/aula201723149157/17972>
- Real Academia Española, (1984). *Diccionario de la lengua española*. Madrid, España: Espasa, Calpe S.A.

- Rizvi, F. y Lingard B. (2013). Políticas educativas en un mundo globalizado. Madrid, España: Morata.
- Rivera Franco, J., (2007). Pensar la gestión educativa para favorecer el desarrollo institucional y el mejoramiento de la calidad integral de los establecimientos educativos. Plumilla Educativa. 4 (1). 29-32. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5920353>
- Romero Delgado, H. E. (2018). La investigación cualitativa. En H. Ñaupás Paitán, M. R. Valdivia Dueñas, J. J. Palacios Vilela y H. E. Romero Delgado (Ed.). Metodología de la investigación cuantitativa – cualitativa y redacción de la tesis (pp. 373-410). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Roth-Deubel, A.-N. (2006). Políticas públicas. Formulación, implementación y evaluación. Bogotá, D.C. Colombia: Gente Nueva Editorial.
- Ruiz-España, L. A. (2020). Orientaciones para la gestión del Sistema Educativo de la Arquidiócesis de Bogotá (SEAB). Sistema Educativo de la Arquidiócesis de Bogotá (SEAB): Modelos de Gestión Educativa (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/51923>
- Sabarié Puig, M. (2010). Etnografía y estudio de casos. En S. Nieto Martín (Ed.). Principios, métodos y técnicas esenciales para la investigación educativa (pp. 425-445). Madrid, España: Dykinson S.L.
- Simons, H. (2011). El estudio de caso: teoría y práctica. Madrid, España: Morata.
- Sistema Educativo de la Arquidiócesis de Bogotá (SEAB). (2019). Proyecto educativo (PE). Arquidiócesis de Bogotá. Bogotá.
- Torres, J. (1991). El currículum oculto. Madrid. Morata. Recuperado de: <https://tendenciascurriculares.files.wordpress.com/2013/04/curr3adculo-oculto1.pdf>
- Torres-Quintana, (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. Revista Educación y Educadores. Vol. 21 (2). 259-281. DOI: 10.5294/edu.2018.21.2.5. Recuperado de <https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/9067>
- Thieme, C. y Treviño, E. (2012). Liderazgo en educación: al final sólo el carisma importa. Revista Espacio Abierto. 21 (1), 37-57. Recuperado de <http://www.espacioabiertojournal.com/index.php/path/article/view/388/390>
- Unesco. (2000). Gestión educativa estratégica (2). Buenos Aires, Argentina: Unesco. IIEP. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000159155>



---

**REVISTA HOJAS Y HABLAS**

*Hojas y Hablas* No. 21, enero-diciembre de 2021. ISSN en línea 2539-3375

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MONSERRATE - UNIMONSERRATE**

Av. Calle 68 N° 62-11

Bogotá – Colombia